



**Universidade  
Católica de Brasília**

**Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa  
MBA em Gestão de Pessoas  
Trabalho de Conclusão de Curso**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS ALINHADA  
À GESTÃO ESTRATÉGICA**

**Autor: Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria  
Orientadora: Profa. Dra. Rosana Márcia Rolando Aguiar**

**Brasília - DF  
2014**

Universidade Católica de Brasília - UCB

ANA CLÁUDIA DE ALMEIDA ABREU FARIA

## **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS ALINHADA À GESTÃO ESTRATÉGICA**

Artigo apresentado ao Programa de MBA em Gestão de Pessoas da Universidade Católica de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Profª. Dra. Rosana Márcia Rolando Aguiar

**Brasília - DF  
2014**

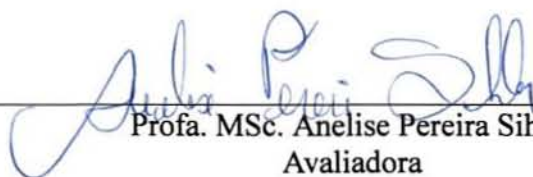
## FOLHA DE APROVAÇÃO

Artigo de autoria de Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria, apresentado como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão de Pessoas da Universidade Católica de Brasília, em 03/12/2014, defendida e aprovada pela banca examinadora abaixo assinada:



---

Prof. Dra. Rosana Márcia Rolando Aguiar  
Orientadora



---

Prof. MSc. Anelise Pereira Sihler  
Avaliadora

## **RESUMO**

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo analisar a importância da gestão por competências como fator crítico de sucesso para o cumprimento da estratégia institucional do Superior Tribunal de Justiça (STJ) brasileiro, a partir da análise de documentos e dados pertinentes ao órgão, da pesquisa quantitativa dos resultados do primeiro ciclo de avaliação gerencial de desempenho por competências e de pesquisa qualitativa, realizada por meio de questionário eletrônico aplicado a gestores do tribunal. Os resultados apontam que a gestão por competências, se aplicada com efetividade e patrocínio da alta administração, contribui fortemente para o cumprimento da estratégia institucional, uma vez que o desempenho do servidor público representa uma expressão de suas competências comportamentais e de suas responsabilidades em seu contexto de trabalho. Conclui-se ainda que existe um extenso campo de oportunidades para o Superior Tribunal de Justiça desenvolver e aperfeiçoar os seus servidores, utilizando como base o modelo de gestão por competências, de modo a possibilitar ganhos de produtividade e melhoria dos resultados institucionais, para que o tribunal se consolide como referência na prestação de uma justiça rápida, efetiva e de qualidade ao cidadão brasileiro.

Palavras-chave: Competências. Estratégia. Gestão. Servidor público.

## ABSTRACT

*This dissertation aims to analyze the competence management importance as a critical success factor for the performance of the Superior Court of Justice (STJ) institutional strategy, from the analysis of documents and data relevant to the Court, the quantitative research about the first manager evaluation cycle performance of competences results and qualitative research conducted through an electronic questionnaires with court managers. The results indicate that management competences, if applied effectively and sponsorship of senior management, contributes greatly to the performance of the institutional strategy, as this performance of the public servant is an expression of their behavioral competences and their responsibilities in context work. We can also conclude that there is a vast field of opportunities for the Superior Court of Justice to develop and refine their servers, using the competence management model, to enable productivity gains and improving institutional results, so the court may be consolidated as a reference in providing a fast, effective and quality justice to Brazilian citizen.*

*Keywords: Competency. Strategy. Management. Public servant*

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Ciclo do Projeto Aprimore STJ.....	12
Figura 2 – Integração entre gestão estratégica e por competências .....	15
Figura 3 – Tabulação geral do coeficiente de desenvolvimento dos servidores avaliados em 2014 .....	17
Figura 4 - Escala de avaliação – Aprimore STJ.....	17
Figura 5 - Gráfico situacional do Plano Estratégico do STJ – junho/2014.....	18

## SUMÁRIO

FOLHA DE APROVAÇÃO .....	3
RESUMO .....	4
ABSTRACT .....	5
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	6
SUMÁRIO .....	7
1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Delimitação do tema .....	8
1.2 Delimitação do Problema.....	8
1.3 Objetivos.....	9
1.3.1 Objetivo Geral .....	9
1.3.2 Objetivos Específicos .....	9
1.4 Justificativa .....	9
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	10
2.1 Gestão por Competências .....	10
2.1.1 Gestão por Competências no Superior Tribunal de Justiça.....	11
2.2 Gestão Estratégica.....	12
2.2.1 Gestão Estratégica no Superior Tribunal de Justiça.....	13
2.3 Alinhamento entre Gestão por Competências e Gestão Estratégica .....	14
3 MATERIAIS E MÉTODOS .....	16
3.1 Tipologia da Pesquisa .....	16
3.2 Coleta de Dados .....	16
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	19
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	21
6 REFERÊNCIAS .....	23
APÊNDICE .....	26
ANEXO.....	27



## **1 INTRODUÇÃO**

Um dos grandes desafios da administração pública brasileira é demonstrar sua efetividade, porém, no Brasil, convivemos com inúmeras dificuldades relacionadas à área da educação, saúde, transporte, justiça, legislação e tantos outros serviços oferecidos ao cidadão, sem sabermos muito bem como solucioná-las. Nesse sentido, questionamos se é possível ter excelência na administração pública. As discussões sobre o assunto são intermináveis, porém, a prática tem mostrado que é possível mudar paradigmas para a melhoria do padrão de qualidade do serviço público (Amaral, 2006).

O ponto de partida para essa mudança está na adequada gestão e no desenvolvimento das pessoas que ali trabalham. O aperfeiçoamento permanente dos servidores não é só uma demanda da administração pública, mas uma necessidade para assegurar bons resultados e o oferecimento de serviços que atendam à expectativa da sociedade. Foi com essa constatação que, após os anos 90, observou-se maior volume de ações voltadas para o aumento da eficiência e a orientação para resultados nas organizações públicas, e em especial, nas pessoas e suas competências.

### **1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

O tema escolhido para este trabalho de conclusão de curso, Gestão por Competências alinhada à Gestão Estratégica, refere-se primeiramente à forma como a gestão por competências tem sido introduzida no setor público para desenvolver as pessoas da organização. Com a publicação do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), houve um alinhamento de interesses nas esferas públicas, iniciando no Poder Executivo e propagando-se no Judiciário e no Legislativo (o Decreto não ordena o Poder Judiciário).

Gramigna (2002) aponta que a gestão por competências é um processo de enorme impacto nos resultados organizacionais, desde a sua gênese na década de 70, especialmente nos processos seletivos e alocação das pessoas adequadas ao perfil desejado para a função.

Destarte, a gestão por competências é sinalizada como um dos fatores críticos de sucesso para o alcance da estratégia de uma instituição, questão a ser discutida neste trabalho, que tomou como base iniciativas do Superior Tribunal de Justiça - STJ.

### **1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA**

O estudo de caso em questão baseou-se na observação da implantação da gestão por competência em uma organização do Poder Judiciário, com modelo de gestão estratégica institucionalizado, o STJ.

Entende-se que as lacunas entre o desempenho individual e o desempenho institucional podem ser sanadas por meio de ações de capacitação e de gestão de pessoas estruturadas especificamente para o tratamento, desenvolvimento e a busca do melhor desempenho com o menor custo, subsidiando a efetivação dos resultados almejados.

Entretanto, diante das muitas dificuldades enfrentadas pelo STJ para a implantação da gestão por competências, em função de um novo cenário normativo e de modernização da gestão de pessoas, o tribunal promoveu ações para a efetuação do modelo, inclusive definindo-o como um projeto estratégico - Aprimore STJ -, com o propósito de impactar positivamente na gestão estratégica da instituição.

Diante do exposto, questiona-se de que forma o desempenho do servidor público representa uma expressão de suas competências e como a gestão por competências contribui



para o cumprimento da estratégia institucional?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a importância da gestão por competências como fator crítico de sucesso para o cumprimento da estratégia institucional do STJ.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Indicar as principais vantagens do modelo de gestão por competências.
- Identificar as dificuldades enfrentadas na implantação do modelo de gestão por competências.
- Analisar o alinhamento entre os modelos de gestão por competências e de gestão estratégica no STJ.
- Diagnosticar o atual estágio da gestão por competências no STJ.
- Verificar em que medida a gestão por competências é relevante para o cumprimento da estratégia institucional.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

O histórico de competências no STJ, conforme relatórios gerenciais disponibilizados na intranet do órgão, teve início nos anos 2000 e ganhou maior visibilidade em 2003, quando foram definidas as competências organizacionais e gerenciais, com insumos sendo utilizados de forma piloto na auto avaliação dos gestores e na elaboração do Plano de Desenvolvimento Gerencial. Em 2006, o 'Desenvolvimento de Competências' foi definido como objetivo estratégico, dando maior prioridade à iniciativa. A partir de então, foram definidas trajetórias de desenvolvimento e níveis de complexidades e, para executar a avaliação, foi adquirido um *software* específico e capacitadas a equipe técnica e um grupo de gestores.

Entretanto, devido à mudança de gestão e de foco administrativo, o projeto foi descontinuado, implicando em quebra do processo de implantação da gestão por competências naquela Corte de Justiça. Em 2013 houve a retomada do modelo, com o projeto Aprimore STJ, que trata da quarta etapa e do I ciclo avaliativo dos gestores, assunto a ser tratado com maiores detalhes no decorrer deste trabalho.

A gestão estratégica do tribunal, por sua vez, teve início em 1998, com os primeiros ensaios de formalização de missão e divulgação de diretrizes estratégicas, cujo foco principal era a melhoria do processamento inicial. O resultado alcançado foi o primeiro certificado de qualidade ISO 9001, recebido no ano 2000, com 75% dos processos originários do STJ sendo distribuídos no mesmo dia da autuação (Relatório de Gestão STJ, 2000).

A partir de então foram implementados melhoramentos constantes na metodologia, que atingiu seu marco em 2004, quando foi adotado o *Balanced Scorecard* – BSC, para traduzir a estratégia em ações operacionais e, desta forma, alinhar objetivos e iniciativas, subsidiando tomada de decisões administrativas. Segundo dados do Relatório de Gestão STJ 2013, todos os indicadores e projetos estratégicos do órgão são monitorados e os resultados são positivos, indicando 99% de processos antigos (anteriores a 2008) julgados e aproximadamente 80% de satisfação da sociedade com os serviços prestados pelo STJ.

O alinhamento entre os dois modelos de gestão citados é, portanto, o foco deste trabalho.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O papel da gestão de pessoas na criação de talentos na administração pública consiste em um desafio considerado emergente para a política de gestão de pessoas no serviço público federal brasileiro que é a elaboração de mecanismos efetivos de valorização e motivação dos servidores, bem como o alinhamento das estratégias das pessoas às estratégias organizacionais e às estratégias governamentais.

Dentre as tecnologias e métodos da gestão pública voltados para o investimento no capital humano, o modelo de gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização as competências necessárias à consecução de seus objetivos. (Brandão e Guimarães, 2001, *apud* SILVA e MELLO, 2013).

Para Leme (2012), gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização por meio de suas competências. O primeiro passo, segundo o autor, é identificar as competências de que uma função precisa; em seguida, devem-se identificar as competências que o colaborador possui; então se estuda a lacuna entre o que é necessário o que o colaborador apresenta; por fim, traça-se um plano de desenvolvimento específico para minimizar essa lacuna.

Considerando o conceito clássico de competência: conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo – C.H.A., o modelo de gestão por competências pressupõe algo além dessa definição. Dutra (2010) considera que não é o conjunto de C.H.A. acumuladas que importa, mas sim o nível de complexidade no qual a pessoa consegue se articular com os seus conhecimentos, habilidades e atitudes para agregar valor à organização com as suas entregas.

A gestão por competências tornou-se referencial para a gestão de pessoas no setor público com a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). De acordo com a PNDP, a Administração Pública Federal pretendia buscar resultados mais efetivos e a valorização de seus recursos humanos, por meio da implantação do modelo e a criação de ciclos contínuos de desenvolvimento.

No âmbito do Poder Judiciário, especificamente, há normativos que indicam a necessidade de implantação da gestão por competências, como as Resoluções CNJ 70/2009, 111/2010 e 192/2014.

Mesmo diante das dificuldades e peculiaridades do serviço público, incluindo-se aqui o Judiciário, relacionadas a barreiras culturais, patrocínio da alta administração e outros, diversas organizações públicas brasileiras já adotaram o modelo de gestão por competências, algumas com sucesso e outras sem apresentar resultados significativos para a instituição.

A Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos - OCDE cita exemplos de empresas como a Petrobrás, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e Ministério da Fazenda como iniciativas frutíferas na implantação da gestão por competências. (OCDE, 2010)

Enfim, a implantação do modelo delimita a transição da administração burocrática, com base na descrição dos cargos e na produtividade excessiva dos servidores, sem se importar com os custos, para uma administração gerencial, moderna, na qual a função é mais importante por estar atrelada às competências do servidor, o que reduz o custo do sofrimento humano e aumenta a efetividade do desempenho.

Como todo processo de mudança é complexo, Gramigna (2007) indica as principais dificuldades encontradas pelas organizações em relação ao modelo de competências:

- Falta de patrocínio da alta administração;

- Resistência por parte de gerentes e colaboradores;
- Problemas técnicos como o uso inadequado da ferramenta;
- Implantação desconectada dos demais processos,
- Planejamento inadequado;
- Cultura da organização incompatível com a filosofia do modelo.

Para minimizar essas dificuldades, são necessários cuidados especiais, a começar pela busca do patrocinador adequado para garantir o sucesso da iniciativa, a partir do entendimento do mapa de poder da organização (Gramigna, 2010).

### **2.1.1 Gestão por Competências no Superior Tribunal de Justiça**

O STJ iniciou a sua busca pela implantação da gestão por competências em 2003, quando foi contratada uma empresa para mapear, definir e desenvolver o perfil gerencial do Tribunal. No momento da execução da avaliação, percebeu-se que esse processo seria muito oneroso para o tribunal, e o projeto foi interrompido. A área de gestão de pessoas do órgão pontuou que, dentre as lições aprendidas com a experiência, à época, estão o alto custo do pioneirismo, a escassez do referencial teórico e os benefícios de uma contratação externa para o sucesso da iniciativa.

Com o primeiro ciclo de planejamento estratégico baseado na metodologia do *Balanced Scorecard* – BSC, a iniciativa foi considerada prioritária e constou do portfólio de projetos estratégicos do Plano de Gestão STJ 2004/2006. Na ocasião, contratou-se outra empresa para mapear as competências técnicas da área fim e finalizar as avaliações gerenciais. Foram identificadas dificuldades com a complexidade do método e registradas como lições aprendidas o alinhamento conceitual e metodológico de implantação como fator crítico para dar início ao processo de levantamento de competências e o preparo técnico da equipe o trabalho.

Entre 2006 e 2008, já no segundo ciclo de gestão estratégica com uso do BSC no STJ, o desenvolvimento de competências passou a figurar como objetivo estratégico institucional. A área de gestão de pessoas investiu no projeto com a contratação de mais três empresas: uma para aquisição de sistema informatizado, a segunda para mapeamento das competências gerenciais e não gerenciais e a última para sensibilização e treinamento dos gestores. As ações foram concluídas com a entrega dos resultados esperados, entretanto, figuraram como lições aprendidas pela equipe de gestão de pessoas que:

“[...] se for buscar orientação externa, enfatize a experiência, principalmente na esfera pública, e com metodologia própria consistente, além de possuir expertise em gestão por competências; envolva o máximo de formadores de opinião e pessoas que possam contribuir com o projeto efetivamente.” (STJ, 2013).

A descontinuidade administrativa, tão comum no serviço público, impactou negativamente a operacionalização da gestão por competências no STJ, resultando na interrupção do projeto nos dois anos seguintes. No Plano de Gestão STJ 2008/2010, portanto, o projeto não foi incluído no rol de estratégicos.

Já no período 2010-2014, o Plano Estratégico do quinquênio priorizou o tema ‘gestão de pessoas’ e retomou o projeto Gestão por Competências como iniciativa estratégica voltada ao cumprimento do objetivo ‘desenvolvimento de competências’. O projeto teve destaque mesmo a partir de 2013, novamente com apoio externo e, considerando todas as lições aprendidas anteriormente. Houve então a mudança do nome do projeto, o treinamento da equipe de gestão de pessoas, posteriormente dos gestores e o primeiro ciclo avaliativo, este último já em 2014.

O investimento financeiro do apoio externo para a implantação da gestão por



competências no STJ, aponta valor superior a um milhão de reais, entre os anos de 2003 e 2013, com as contratações efetuadas no período, dentre consultoria e ferramenta informatizada.

Toda a expertise acumulada pelo tribunal com as experiências anteriores, resultou no atual projeto Aprimore STJ que, conceitualmente, foi concebido com as seguintes etapas:

Figura 1 - Ciclo do Projeto Aprimore STJ



Fonte: Slides do Projeto Aprimore STJ (2013)

O ciclo apresentado indica as etapas necessárias para a implantação do modelo, inicialmente com a sensibilização da Alta Administração, garantindo o patrocínio e, em seguida, das pessoas na organização. Após essa etapa, definem-se as competências organizacionais e das funções, para posterior identificação das lacunas ou *gaps*, que trarão subsídios para o desenvolvimento das competências. Segundo este modelo, adaptado do modelo proposto por Leme (2008), o acompanhamento dos resultados permite calibrações visando evolução do processo e sua retroalimentação, para o início de um novo ciclo.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Pilotos experientes processam informações provenientes de um sem-número de indicadores com naturalidade. No entanto, conduzir as organizações modernas em meio a um ambiente competitivo complexo é, no mínimo, tão complicado quanto pilotar um avião a jato. Por que deveríamos acreditar que os executivos podem se contentar com um conjunto incompleto de instrumentos para dirigir suas empresas? Os executivos, assim como os pilotos, precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem o que não teriam como manter o rumo da excelência empresarial. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 2)

Com essa explicação, Kaplan e Norton, criadores da metodologia do *Balanced Scorecard* – BSC, introduzem os conceitos de gestão estratégica em seu primeiro livro sobre o tema. Na realidade, o pensamento supracitado sugere que, na era da informação em que vivemos, tanto as organizações do setor de produção quanto as do setor de serviços necessitam de instrumentos que as permita ter uma compreensão perfeita de seus objetivos e dos métodos necessários para alcançá-los. Daí surge a ideia de mensuração do desempenho e de gestão estratégica.

Gestão estratégica ou “administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização com um conjunto apropriadamente

integrado a seu ambiente” (CERTO e PETER, 2005). É contínuo porque começa fora da organização e continua se desdobrando dentro dela, com mais ou menos ênfase em algumas atividades, mas sempre seguindo em frente. É também interativo por seu caráter circular devido às fases de planejamento, desenvolvimento e controle, que são repetidas em ciclos. Esse sistema não se implementa de uma só vez, ele precisa ser aperfeiçoado pouco a pouco. (ROCHA, 2012)

Para Chiavenato (2011), administrar a estratégia não é apenas cuidar de recursos e saber utilizar as competências disponíveis, mas sim agregar valor e criar riqueza com os recursos e competências disponíveis, é proporcionar resultados eficientes e eficazes, por meio de sinergias.

Segundo Certo e Peter (2005), uma organização pode obter diversos benefícios praticando apropriadamente a gestão estratégica, tais como:

- Aumento da lucratividade (no caso de organizações voltadas ao lucro);
- Identificação dos problemas que podem surgir antes que eles ocorram;
- Aumento do comprometimento com a organização;
- Alerta da organização para as mudanças e adoção de ações em resposta a elas;
- Canalização dos esforços para alcançar objetivos predeterminados;
- Visão clara do negócio, visualização dos problemas e tomada de decisão mais efetiva pelos administradores;
- Criação de estrutura para a comunicação interna entre as pessoas;
- Priorização de iniciativas dentro do cronograma do plano;
- Alinhamento das ações individuais para o esforço global;

Todavia, a gestão estratégica não traz somente facilidades, mas há elementos dificultadores relacionados ao uso do BSC, dentre os quais se destacam a falta de um sistema de recompensas, proposto na metodologia de Kaplan e Norton, e a ineficiência de um plano de comunicação que auxilie todo o processo.

### **2.2.1 Gestão Estratégica no Superior Tribunal de Justiça**

O Superior Tribunal de Justiça adota modelo de gestão baseado no Planejamento Estratégico desde 1998. Até 2003, entretanto, o processo de planejamento do STJ apresentava as diretrizes da Administração, mas ainda continha um núcleo institucional genérico e, em grande parte, estava baseado nas ações das diversas unidades administrativas, hierarquicamente denominadas Secretarias, que se programavam de forma quase independente entre si.

Entretanto, devido à necessidade de maior eficiência, integração e priorização, a partir de 2004, a gestão estratégica neste Tribunal obteve um avanço significativo, época em que adotou um modelo equilibrado, calcado em sistema de planejamento que permitiu estabelecer a visão estratégica de longo prazo e traduzir as diretrizes organizacionais em ações concretas. O resultado da aplicação deste modelo, o *Balanced Scorecard* - BSC, foi o estabelecimento de um Plano de Gestão bianual.

É importante destacar que, com a adoção do BSC como metodologia de gestão, o Superior Tribunal de Justiça tornou-se referência no assunto para diversas organizações públicas. O registro de intercâmbios desde então foi expressivo, tendo o STJ recebido visitas técnicas de representantes de diversos órgãos interessados em conhecer essa experiência. O próprio CNJ, quando construiu o Plano Estratégico Nacional do Judiciário e recomendou um planejamento de, no mínimo, cinco anos para todos os Tribunais, considerou a experiência vitoriosa do STJ como um parâmetro a ser seguido.

Entretanto, mesmo com as melhorias implementadas desde 2004, observou-se que ainda havia muito a avançar para efetivar a gestão estratégica como uma ferramenta de apoio

à tomada de decisões administrativas na instituição, visto que tanto a alta administração quanto os gestores estratégicos (Secretários) demonstravam certa dificuldade em perceber a vinculação dos processos da organização com a estratégia, tendo em vista que as iniciativas priorizadas no âmbito estratégico se desenvolvem primordialmente por meio de projetos operacionais.

A boa metodologia ensina que a estratégia, como ferramenta de gestão e comunicação, deve ser entendida, compartilhada e praticada por todos para que se tenha sucesso na sua implementação. Dessa forma, entendeu-se como necessário um trabalho de desdobramento da estratégia para cada Secretaria, de modo a intensificar a sinergia dessas unidades com o plano estratégico, com o desenvolvimento de um plano operacional alinhado às diretrizes institucionais. A experiência do alinhamento em algumas unidades pilotos gerou frutos, visto que foi possível visualizar mais claramente, por meio de objetivos e indicadores setoriais, qual a contribuição para a estratégia do Tribunal, que pretende consolidar-se como o Tribunal da Cidadania, aquele que oferece justiça de qualidade, rápida e efetiva ao cidadão brasileiro.

Os resultados do desempenho institucional e setorial são monitorados constantemente e consolidados em relatórios trimestrais, os quais subsidiam reuniões de análise da estratégia. Tanto os relatórios quanto as atas das referidas reuniões são divulgados na rede interna do órgão (intranet) para conhecimento de todos. Ainda com vistas à transparência da administração, o relatório institucional é também disponibilizado no *site* do STJ, para acesso aos interessados pela internet.

O Superior Tribunal de Justiça segue com o modelo de gestão estratégica e encontra-se em momento de elaboração do seu Plano Estratégico para o período 2015-2020, em consonância com as diretrizes do CNJ para o Poder Judiciário Nacional, expedidas com a publicação da Resolução CNJ n. 198/2014.

## **2.3 ALINHAMENTO ENTRE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E GESTÃO ESTRATÉGICA**

Dutra (2010) assegura que para o sucesso entre o desenvolvimento de talentos e as estratégias de negócio da organização é necessário um projeto de educação corporativa que contemple a identificação, a formação e a mobilização de competências críticas e essenciais para agregar valor ao negócio e aumentar a competitividade.

Neri *et al* (2005), por sua vez, afirmam que a competência está diretamente relacionada aos resultados institucionais, pois não basta um profissional desempenhar bem as suas funções se essas não representarem um valor econômico à organização.

Apesar dessas afirmações estarem relacionadas mais diretamente à realidade da iniciativa privada, especialmente no que diz respeito à competitividade e ao lucro, também corroboram com os anseios da administração pública para o oferecimento de serviços de qualidade ao cidadão.

Para Kaplan e Norton (2006), o processo de alinhamento do capital humano deve envolver todo o pessoal no esforço pelo sucesso na implementação da estratégia. Esse alinhamento só acontece quando as competências auxiliam na melhoria dos processos que criam valor para a organização, e quando os objetivos individuais, programas de treinamento e remuneração estiverem alinhados com a estratégia do negócio. Caso contrário, afirmam os autores, a estratégia estará condenada ao fracasso.

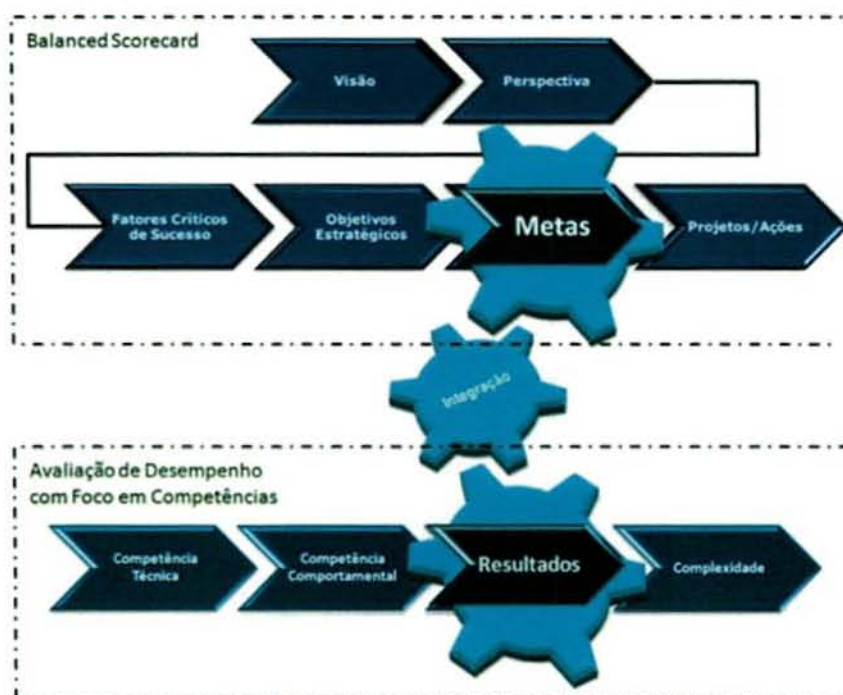
Esse entendimento de que o desenvolvimento das competências auxilia na melhoria dos processos de trabalho também pode ser aplicado ao serviço público, excetuando-se o aspecto relacionado à remuneração alinhada à estratégia. Isto porque o salário do funcionário



público é regulamentado por lei, dificultando a remuneração vinculada à competência e aos resultados. Este ainda é um grande desafio a ser superado pela administração pública.

Leme (2008) apresenta uma visão prática da integração entre a gestão por competências e a gestão estratégica com base no BSC. Segundo o autor, ela se dá por meio da avaliação de desempenho com foco em competências, conforme sugere a figura a seguir:

Figura 2 – Integração entre gestão estratégica e por competências



Fonte: Leme (2008)

Tecnicamente, não é possível implantar gestão por competências sem que a organização possua gestão estratégica, visto que a integração entre os dois modelos passa pelo alinhamento entre as metas institucionais e as competências individuais, que são medidas por meio da avaliação de desempenho. E isso fundamenta a importância de se definir indicadores para medir competências observáveis.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

#### 3.1 Tipologia da Pesquisa

Para este trabalho utilizou-se análise documental, pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa, tomando como referência os materiais decorrentes do primeiro ciclo de avaliação gerencial, realizado no STJ no primeiro semestre de 2014, em decorrência da implantação da quarta etapa do projeto.

A análise documental mantém estreita relação com as bases da pesquisa qualitativa. Enquanto a primeira busca compreender, explicitar, desvendar e fazer comparações a respeito do tema, relacionando os dados e buscando relevância teórica, a pesquisa qualitativa é interpretativa, uma vez que busca o sentido atribuído pelas pessoas à maneira como elas percebem o escopo foco da pesquisa (FRANCO, 2008 *apud* UCBVIRTUAL, 2014).

A maior vantagem do uso de documentos para a coleta de dados, dentre as citadas por UCBVirtual (2014), é a possibilidade de constante retorno à base para conferência das informações ou estudos. Além disso, é de fácil acesso e baixo custo.

Dessa forma, adotou-se a pesquisa qualitativa por possibilitar maior criatividade do pesquisador e permitir a investigação por enfoques diferenciados, tendo em vista que os documentos analisados ainda não receberam nenhuma interpretação (NEVES, 1996).

Para essa pesquisa, foi definida uma pequena amostra de dez gestores representantes de diferentes unidades do tribunal foi convidada a responder um questionário destinado a levantar suas percepções sobre a relação entre o projeto Aprimore STJ e a estratégia institucional, a fim de fornecer subsídios para verificação do alcance dos objetivos traçados para este trabalho.

A pesquisa quantitativa, por sua vez, baseou-se apenas na consulta aos dados estatísticos do primeiro ciclo de avaliação gerencial, basicamente textos, tabelas *excel* e *slides*, portanto todos em meio eletrônico, fornecidos pela Secretaria de Gestão de Pessoas do STJ (anexo A), unidade responsável pelo projeto. As fontes foram anotadas e a documentação salva para subsidiar análises posteriores.

À medida que o material – relatórios, tabelas, slides, questionários, ainda sem qualquer tratamento analítico, começou a ser estudado foram acrescentadas informações empíricas decorrentes de sua interpretação, aliada às referências teóricas sobre o tema e à experiência histórica do órgão, tratada no item 2. O trabalho contou ainda com a observação da pesquisadora que é servidora do STJ.

#### 3.2 Coleta de Dados

Os documentos referentes à análise exploratória do Projeto Aprimore STJ, apontam que o modelo seguiu metodologia de Rogério Leme (2008), na qual a competência afeta o desempenho, implicando que desempenho é diferente de competência. Assim, defende-se que as competências alimentam o desempenho, que gera resultado, e o resultado gera valor para a organização.

Quatro perspectivas são os pilares do projeto Aprimore STJ: técnica, comportamental, resultados, complexidade, sendo que as duas primeiras se referem às competências e as duas últimas, ao desempenho.

A perspectiva técnica trabalha as competências técnicas necessárias à função, considerando os conhecimentos e habilidades vinculados ao perfil do cargo. Esta não foi alvo de mensurações no primeiro ciclo avaliativo do projeto, realizado com os gestores.

A perspectiva comportamental, por sua vez, engloba indicadores comportamentais das competências organizacionais. Esses indicadores traduzem a conduta do comportamento

ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada à sua estratégia.

Na perspectiva resultados, que também não foi avaliada neste ciclo, as metas são acordadas e mensuradas com base na avaliação por objetivos estratégicos da organização.

A quarta e última perspectiva, complexidade, permite avaliar o nível de entrega e de agregação de valor. Nela entende-se que a responsabilidade deve ser assumida de acordo com o nível hierárquico da função. Essa entrega se consolida neste modelo com o Coeficiente de Desenvolvimento do Servidor (CDS). O CDS é obtido pela média simples da soma dos percentuais obtidos em cada perspectiva

O estágio atual de implantação do Aprimore STJ é a fase 4, que teve início com uma adaptação das ações já realizadas no âmbito da organização ao modelo de aplicação prática de Gestão de Pessoas por Competências, proposto por Rogério Leme (2008).

Em seguida, foram revisadas as competências e seus indicadores de desempenho para realização do primeiro ciclo avaliativo com os gestores do tribunal (secretários, assessores-chefe, ouvidor, coordenadores, chefes de gabinete, chefes de representação e chefes de seção), cujo questionário foi aplicado por meio eletrônico, no período de 30 de abril a 23 de maio de 2014. Foram avaliadas as competências comportamentais: aprendizagem contínua, comunicação, liderança, negociação, organização e planejamento, orientação para resultados, orientação para a qualidade, trabalho em equipe e visão sistêmica, e as responsabilidades (complexidade/atribuições-padrão – distribuídas entre cargos estratégicos, táticos e operacionais). As competências técnicas foram avaliadas indiretamente por meio de vinculação de no mínimo uma competência a cada responsabilidade.

Os formulários eletrônicos de competências comportamentais foram preenchidos por 286 gestores, o que corresponde a 91% do total de gestores do STJ. Já os de responsabilidades foram respondidos por 279 pessoas, o equivalente a 89% do total de 315 gestores do tribunal.

O primeiro ciclo avaliativo gerencial do STJ, realizado em 2014, mostrou os seguintes resultados:

Figura 3 – Tabulação geral do coeficiente de desenvolvimento dos servidores avaliados em 2014

Rótulos de Linha	Média Comportamental	Média Responsabilidade	Média de CDS Total
GABINETE DE MINISTRO	87,03	99,12	86,85
CHEFE DE SEÇÃO	87,98	96,87	92,67
COORDENADOR	88,20	100,15	94,39
ASSESSOR-CHEFE	94,88	115,15	95,53
SECRETÁRIO	89,31	100,91	96,27
OUVIDOR	94,72	102,50	99,39
<b>Total Geral</b>	<b>88,17</b>	<b>98,26</b>	<b>92,77</b>

Fonte: Arquivo Excel CDEP/STJ (2014)

De acordo com a metodologia adotada pelo órgão, a escala de avaliação utilizada para análise dos resultados foi a seguinte:

Figura 4 - Escala de avaliação – Aprimore STJ

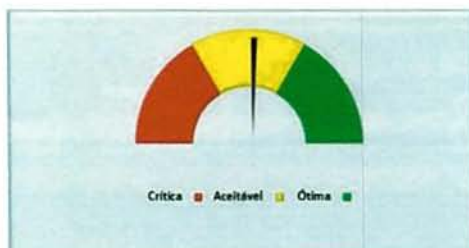
100%	99% - 90%	89% - 80%	79% - 70%	69% - 50%	49% - 00%
Ideal	Muito Bom	Bom	Regular	Preocupante	Insuficiente

Fonte: Arquivo Excel CDEP/STJ (2014)



No mesmo período de realização do I ciclo avaliativo do projeto Aprimore STJ, a situação do plano estratégico institucional apresentou-se aceitável, como mostrou a edição de junho de 2014 do relatório de desempenho do tribunal, disponível para consulta na intranet do órgão, conforme ilustra o gráfico a seguir:

Figura 5 - Gráfico situacional do Plano Estratégico do STJ – junho/2014



Fonte: Relatório de Desempenho do STJ – junho (2014)

Os objetivos estratégicos identificados com desempenho crítico, de acordo como mesmo relatório, dizem respeito à eficiência operacional do órgão, especialmente quanto ao tempo do trâmite judicial, além da execução orçamentária e da infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais.

Quanto à pesquisa qualitativa, foi enviado questionário por *email*, com quatro perguntas abertas (apêndice A) diretamente relacionadas com os objetivos propostos no item 1.3 deste trabalho, para dez gestores de unidades distintas do tribunal, com vistas à obtenção de manifestações de participantes do ciclo avaliativo do Aprimore STJ.

A amostra foi delineada de modo a considerar números semelhantes de servidores das áreas fim e administrativa do tribunal. Entretanto, responderam à pesquisa apenas um gestor da unidade de desenvolvimento de pessoas, um gestor da unidade de gestão estratégica e um gestor da unidade de jurisprudência, portanto, dois gestores da área administrativa e um gestor da área fim. De qualquer forma, trata-se de uma amostra significativa, visto compor-se de titulares máximos de suas unidades.

Os dados da pesquisa qualitativa foram analisados e as conclusões estão apresentadas a seguir.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Diante das informações apresentadas no I ciclo avaliativo dos gestores, descritas na figura 3, pode-se afirmar que a média do coeficiente de desenvolvimento dos servidores avaliados (CDS), que é de 92,77%, está muito boa. Em outras palavras, significa dizer que aproximadamente 90% dos gestores do STJ apresenta um nível de desenvolvimento de competências muito bom, próximo do que a organização considera como ideal para agir alinhada à estratégia. Ademais, a julgar pela ‘média responsabilidade’, a responsabilidade assumida pelos gestores está de acordo com o nível hierárquico de sua função, em alguns casos, apresenta-se até maior do que os 100% esperados.

No que se refere à pesquisa qualitativa, foram identificadas as seguintes categorias de significação nos questionários aplicados à amostra de gestores: vantagens e dificuldades da gestão por competências, alinhamento entre gestão por competências e gestão estratégica e, por fim, gestão por competências como fator crítico de sucesso para a estratégia.

##### Vantagens e dificuldades da gestão por competências

As vantagens descritas pelos gestores no que diz respeito à gestão por competências estão relacionadas à oportunidade de desenvolvimento individualizado, maior foco na solução de problemas específicos previamente detectados, meritocracia quando possível, modernização e atuação mais estratégica da área de gestão de pessoas, seleção e lotação de servidor com melhor perfil para cada posto de trabalho, importante ferramenta para implementar a cultura de gestão por resultados no órgão, identificação dos *gaps* de competências dos servidores e integração dos subsistemas de gestão de pessoas do Tribunal, os últimos dois itens apontados de forma consensual entre os participantes.

Há também preocupações comuns por parte dos respondentes no que tange às dificuldades para a implantação da gestão por competências no setor público, quais sejam: descontinuidade administrativa impactando diretamente implementação do modelo, baixa maturidade para avaliação de desempenho criteriosa e, com destaque, subsistema de remuneração submetido a rigoroso ordenamento legal, causando empecilhos ao oferecimento de vantagens pecuniárias aos servidores com melhor desempenho.

##### Alinhamento entre gestão por competências e gestão estratégica

Houve unanimidade entre os participantes ao afirmarem que há no Superior Tribunal de Justiça um alinhamento evidente entre os dois modelos de gestão, haja vista o estabelecimento de indicadores comportamentais das competências organizacionais, que permite a definição de resultados desdobrados dos indicadores estratégicos e combinados em nível operacional.

Foi citado ainda que o desenvolvimento das competências que agregam valor ao cumprimento dos objetivos estratégicos institucionais é o foco principal do projeto Aprimore STJ.

##### Gestão por competências como fator crítico de sucesso para a estratégia

Em relação a esse aspecto, as manifestações dos gestores são claras e merecem ser transcritas. Para tanto, identificou-se os três respondentes como G01, G02 e G03.

[...] As pessoas é que movem a Instituição e que concretizam os seus resultados. Investir em pessoas, portanto, é estratégico para a Instituição. Um servidor com suas competências bem desenvolvidas e motivado contribui com melhor desempenho para a Instituição. (G01)

[...] Uma vez que o STJ é uma organização prestadora de serviços, sua estratégia

depende muito mais das pessoas do que de ativos tangíveis. Desse modo, seu principal ativo é o capital intelectual e a motivação dos seus servidores. Nessas condições, a gestão por competências, com o papel de modernizar as políticas e práticas de gestão de pessoas, torna-se peça chave para o sucesso da estratégia do STJ. (G02)

[...] Assim, para que todos os demais objetivos estratégicos sejam atingidos, é de essencial importância a preocupação do Tribunal com a gestão de pessoas, com o crescimento e desenvolvimento organizacional, pois o resultado positivo (servidor capacitado, valorizado, satisfeito, comprometido, com orgulho institucional) impacta na elevada probabilidade de cumprimento dos demais objetivos, nos diferentes níveis de prioridades, até que se atinja a missão do STJ... (G03)

As declarações elencadas corroboram com o pensamento de Leme (2005), que afirma ser necessária a sensibilização e o envolvimento das pessoas, seja no nível estratégico, seja no nível operacional, enfatizando que a gestão por competências veio para valorizar o capital humano da organização, que são os seus colaboradores.

Ademais, as referidas manifestações seguem ainda o raciocínio de Chiavenato (2002 *apud* UCBVIRTUAL, 2014), segundo o qual as pessoas são agentes proativos e empreendedores, que gerem e fortalecem a inovação, produzem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam e comunicam, daí a importância de participarem de todo o processo de mudança rumo ao alcance dos objetivos da instituição

Diante dessas afirmações, verificou-se que, mesmo com as dificuldades apontadas como desafio para a implantação da gestão por competências no setor público, os participantes evidenciaram a importância do foco nas pessoas e na gestão por competências para o cumprimento da estratégia institucional.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação aos resultados apresentados no primeiro ciclo de avaliação dos gestores do Projeto Aprimore STJ, observou-se que mesmo apresentando perfis bons a excelentes nas competências, ainda existem *gaps* a serem desenvolvidos. Pode-se sugerir que, em média, há uma lacuna de 12% entre o comportamento ideal desejado e aquele apresentado atualmente pelos avaliados, resultado que poderá servir de ponto de partida para as atividades de desenvolvimento de pessoas do tribunal para os próximos anos, em consonância com o Plano Estratégico STJ 2015-2020, que se encontra em fase de elaboração.

Apesar de tratar-se de uma primeira etapa avaliativa do projeto Aprimore STJ, as informações colhidas demonstram que o desempenho do servidor avaliado no STJ representa uma expressão de suas competências comportamentais e de suas responsabilidades, havendo apenas a necessidade de identificar, com base nos dados brutos do primeiro ciclo avaliativo, quais comportamentos e responsabilidades específicos ainda precisam ser desenvolvidos para suprir o *gap* entre o resultado apresentado e o esperado.

O presente trabalho propiciou também a identificação de vantagens do uso do modelo de gestão por competências no setor público, conforme descrito no item 4, com destaque para a cultura de gestão por resultados. Essa conclusão corrobora com a posição de Leme (2005), segundo o qual o foco em resultados, atrelado à maior produtividade, assertividade, participação, motivação e comprometimento dos colaboradores, além de contar com equipes mais fortalecidas são o grande diferencial das organizações que adotam a gestão por competências.

Importa comentar, entretanto, que o sucesso da gestão por competências está vinculado ao mapeamento e tratamento das dificuldades elencadas para a sua implementação, especialmente no que diz respeito ao patrocínio da alta administração e à mudança de cultura organizacional. E isto requer sensibilização das pessoas envolvidas.

A fim de verificar o alinhamento entre os modelos de gestão por competências e de gestão estratégica no Superior Tribunal de Justiça, além da análise dos documentos teóricos e dos resultados dos dois modelos, foram aplicados questionários a alguns gestores que participaram do processo avaliativo do projeto Aprimore STJ. A pesquisa identificou que há entendimentos de que o alinhamento é fato e está expresso nos modelos. Entretanto, trata-se de uma percepção dos participantes, empirismo que merece uma posterior investigação científica dos dados para averiguar a sua pertinência. Ressalta-se, como citam Kaplan e Norton (2006), que o alinhamento possui quatro componentes importantes para que se concretize: a consistência da estratégia, o alinhamento organizacional, o alinhamento do capital humano e o alinhamento dos sistemas de gestão.

Por fim, considerando todos os aspectos citados anteriormente e respondendo ao problema central formulado neste trabalho de conclusão de curso, de acordo com os gestores, a gestão por competências contribui para o cumprimento da estratégia institucional. Além de tratar do aspecto motivacional e de valorização do desempenho individual, a gestão por competências torna-se um fator crítico para o sucesso do STJ, visto que poderá orientar mais precisamente as ações de capacitação e desenvolvimento promovidas pelo Tribunal, de modo a gerar valor para o cumprimento da estratégia institucional, visão esta corroborada pelos gestores participantes da pesquisa.

Entretanto, considerando o atual estágio de implantação e dos resultados do primeiro ciclo de avaliação dos gestores, somente após a concretização de todas as etapas propostas no projeto Aprimore STJ, com a avaliação das perspectivas técnica e de resultados, mencionadas no item 3.2 desta pesquisa, é que se tornará viável uma análise mais completa sobre o alinhamento entre os dois modelos.

Diante dessas considerações, sugere-se à administração do órgão estudado, cautela em

todas as fases do processo de implantação e manutenção dos modelos de gestão por competência e gestão estratégica, visto que ambos os modelos foram desenvolvidos para a realidade de empresas privadas, que possuem como objetivo o lucro e/ou o retorno financeiro. Desta forma, sua adoção no serviço público gera possibilidades consideráveis de apresentar resultados simplórios ou até mesmo inexistentes em relação aos procedimentos atuais de gestão.

Por isso, considera-se que ainda existe um extenso campo de oportunidades para o Superior Tribunal de Justiça desenvolver e aperfeiçoar os seus servidores, utilizando como base o modelo de gestão por competências, de modo a possibilitar ganhos de produtividade e melhoria dos resultados institucionais, para que o tribunal se consolide como referência na prestação de uma justiça rápida, efetiva e de qualidade ao cidadão brasileiro.

## 6 REFERÊNCIAS

- AMARAL, Helena. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público. Brasília 57 (4): 549-563 Out/Dez, 2006. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/download/37/48>>. Acesso em: 16 set. 2014.
- Brasil. **Decreto n. 5.707**, de 23 de Fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 1º set. 2014.
- CERTO, Samuel e PETER, Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil Editora, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para Não Administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos**. São Paulo: Editora Manole, 2011.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 70**, de 18 de março de 2009. Disponível em: <[http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs\\_cnj/resolucao/rescnj\\_70.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_70.pdf)>. Acesso em: 31 out. 2014.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 111**, de 6 de abril de 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/12228:resolucao-no-111-de-06-de-abril-de-2010>>. Acesso em: 31 out. 2014.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 192**, de 8 de maio de 2014. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/resolucoespresidencia/28477-resolucao-n-192-de-8-de-maio-de-2014>>. Acesso em: 31 out. 2014.
- DUTRA, Joel S.; FLEURY, Maria Tereza L.; RUAS, Roberto. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIUDICE, Rodrigo. Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**, 2012. Disponível em: <[http://www.assecor.org.br/files/4413/5896/2423/rbpo\\_vol\\_2\\_num\\_2\\_desafios-da-gestao-de-pessoas-por-competencias.pdf](http://www.assecor.org.br/files/4413/5896/2423/rbpo_vol_2_num_2_desafios-da-gestao-de-pessoas-por-competencias.pdf)>. Acesso em: 28 ago. 2014.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2007.
- HOLANDA, L. e SOUZA, M. Processo de implantação da gestão por competências em organizações públicas federais: principais desafios. **VIII Convibra Administração** –

**Congresso Virtual Brasileiro de Administração.** Disponível em: <<http://www.convibra.com.br>>. Acesso em: 28 ago. 2014.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard,** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

LEME, Rogério. **Gestão do Desempenho Integrando Avaliação e Competências com o Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de Gestão de Pessoas por Competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

NERI, A. e outros. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** São Paulo: Papirus, 2005.

NEVES, José Luis. Pesquisa Qualitativa: características, uso e possibilidades. **Caderno de pesquisas em Administração,** São Paulo, v.1, n. 3, 2º Sem., 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em: 7 out. 2014.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS (ODCE). Análise da avaliação da gestão de recurso humanos no Governo do Brasil: **Relatório OCDE 2010.** Brasil: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Banco Mundial, 2010.

ROCHA, Águida. **Planejamento e Gestão Estratégica.** São Paulo: Pearson Education do Brasil Editora, 2012.

SILVA, Francielle M. e MELLO, Simone P. F. A Implantação da Gestão por Competências - Práticas e Resistências no Setor Público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT** vol. 2 – n. 1 – JAN./JUN. – 2013. Disponível em: <<http://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/viewFile/1959/2339>>. Acesso em: 1º set. 2014.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Aprimore STJ.** Apresentação em 36 slides. Brasília, 2014.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Aprimore STJ,** 2014. Disponível na intranet em: <[http://intranet.stj.gov.br/docs\\_intranet/UserFiles/File/GD/Aprimore%20STJ.pdf](http://intranet.stj.gov.br/docs_intranet/UserFiles/File/GD/Aprimore%20STJ.pdf)>. Acesso em: 1º set. 2014. Acesso ao conteúdo com *login* e senha.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Base de dados consolidada do primeiro ciclo avaliativo dos gestores - projeto Aprimore STJ,** em arquivo *excel*. Brasília, 2014.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Gestão de Desempenho por Competências**

no STJ. Apresentação em 48 slides. Brasília, 2013.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Relatório de Gestão: 2000**. Brasília, 2000.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Relatório de Gestão: 2013**. Brasília, 2013.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA. Centro Católica Virtual / Educação a Distância. Curso de pós-graduação *lato sensu* em educação a distância. **UEA – Metodologia do Trabalho Científico**. Disponível em: <[http://www.catolicavirtual.br/conteudos/pos\\_graduacao/disciplinas/metodologia\\_cientifica](http://www.catolicavirtual.br/conteudos/pos_graduacao/disciplinas/metodologia_cientifica)> Acesso em: Set/2014. Acesso ao conteúdo com *login* e senha.

\_\_\_\_\_. Centro Católica Virtual / Educação a Distância. Curso de pós-graduação *lato sensu* em educação a distância. **UEA – Gestão Estratégica de Pessoas com Foco no Conhecimento**. Disponível em: <[http://www.catolicavirtual.br/conteudos/pos\\_graduacao/disciplinas](http://www.catolicavirtual.br/conteudos/pos_graduacao/disciplinas)> Acesso em: Set/2014. Acesso ao conteúdo com *login* e senha.

## **APÊNDICE**

### **A – Questionário aplicado aos gestores do STJ por meio eletrônico**

Universidade Católica de Brasília

MBA em Gestão de Pessoas

Aluna: Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria

### **PESQUISA QUALITATIVA**

#### **Cargo:**

- 1- Quais vantagens você visualiza no modelo de gestão por competências, o Aprimore STJ?
- 2- Na sua opinião, há dificuldades para implantar o modelo de gestão por competências no STJ?
- 3- Há alinhamento entre os modelos de gestão por competências e de gestão estratégica no Superior Tribunal de Justiça?
- 4- Qual a sua percepção em relação à importância da gestão por competências como fator crítico de sucesso para o cumprimento da estratégia institucional do Superior Tribunal de Justiça?



**ANEXO****A – Autorização para uso dos dados do I Ciclo Avaliativo do Projeto Aprimore STJ****AUTORIZAÇÃO**

O Superior Tribunal de Justiça, representado neste documento pela Sra. Secretária de Gestão de Pessoas, autoriza que os dados coletados no I Ciclo Avaliativo do Projeto Aprimore STJ sejam utilizados como fonte de informação estatística para a elaboração do Trabalho de Conclusão do Curso MBA em Gestão de Pessoas, da Universidade Católica de Brasília, intitulado Gestão por Competências alinhada à Gestão Estratégica, de autoria da aluna Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria, com objetivo de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Brasília, 14 de novembro de 2014.

  
**Solange da Costa Rossi**  
Secretária de Gestão de Pessoas  
Superior Tribunal de Justiça